

Umbruch in der gesellschaftlichen Organisation von Arbeit - Was heißt das für eine neue Humanisierungsinitiative?

Sauer, Dieter

Veröffentlichungsversion / Published Version

Vortrag / lecture

Zur Verfügung gestellt in Kooperation mit / provided in cooperation with:

SSG Sozialwissenschaften, USB Köln

Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:

Sauer, D. (2003). *Umbruch in der gesellschaftlichen Organisation von Arbeit - Was heißt das für eine neue Humanisierungsinitiative?* München: Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung e.V. ISF München. <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-235627>

Nutzungsbedingungen:

Dieser Text wird unter einer Deposit-Lizenz (Keine Weiterverbreitung - keine Bearbeitung) zur Verfügung gestellt. Gewährt wird ein nicht exklusives, nicht übertragbares, persönliches und beschränktes Recht auf Nutzung dieses Dokuments. Dieses Dokument ist ausschließlich für den persönlichen, nicht-kommerziellen Gebrauch bestimmt. Auf sämtlichen Kopien dieses Dokuments müssen alle Urheberrechtshinweise und sonstigen Hinweise auf gesetzlichen Schutz beibehalten werden. Sie dürfen dieses Dokument nicht in irgendeiner Weise abändern, noch dürfen Sie dieses Dokument für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, aufführen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Mit der Verwendung dieses Dokuments erkennen Sie die Nutzungsbedingungen an.

Terms of use:

This document is made available under Deposit Licence (No Redistribution - no modifications). We grant a non-exclusive, non-transferable, individual and limited right to using this document. This document is solely intended for your personal, non-commercial use. All of the copies of this documents must retain all copyright information and other information regarding legal protection. You are not allowed to alter this document in any way, to copy it for public or commercial purposes, to exhibit the document in public, to perform, distribute or otherwise use the document in public.

By using this particular document, you accept the above-stated conditions of use.

Dieter Sauer (ISF München)

Umbruch in der gesellschaftlichen Organisation von Arbeit – Was heißt das für eine neue Humanisierungsinitiative?

Workshop von IG Metall, FIAB und WissenTransfer
Recklinghausen am 13./14.6.2003

I. Aufbruch, Anpassung, Enteignung – 30 Jahre Arbeitspolitik

Ich bin inzwischen in einem Alter, in dem Zeitdiagnosen, d.h. insbesondere die Auseinandersetzung mit historischen Entwicklungen in der letzten Hälfte des vergangenen Jahrhunderts, immer auch zu einer Auseinandersetzung mit meiner eigenen Geschichte werden. Dies gilt für die Debatte um den Sinn einer neuen Humanisierungsinitiative natürlich in besonderer Weise, denn schließlich waren wir, das ISF München und auch ich persönlich, Anfang der 70er-Jahre an der Entwicklung des Aktions- und Forschungsprogramms „Humanisierung des Arbeitslebens“ unter dem damaligen Forschungsminister Matthöfer und dem Leiter des Projektträgers Willi Pöhler beteiligt. Und auch später, bei den zahlreichen Metamorphosen, die das HDA-Programm bis heute durchlaufen hat, waren wir dabei.

Auch wenn das nicht im Zentrum meines Beitrags stehen soll, so will ich doch zu Beginn sehr knapp und plakativ eine Einschätzung der Entwicklung von Arbeitspolitik in den letzten 30 Jahren vornehmen. Versucht man diese Entwicklung historisch zu strukturieren, so sehe ich drei Etappen, die jeweils mit den Stichworten Aufbruch, Anpassung und Enteignung zu überschreiben sind.

1. Reformerscher Aufbruch: die 70er-Jahre

Für die Jüngeren hier im Saal: Es war die Zeit, „als Willy Brandt Bundeskanzler war“, und es war eine politische Aufbruchstimmung. Es ging um die Kritik der destruktiven Wirkungen unmenschlicher Arbeitsbedingungen und Arbeitsformen (Symbol Fließbandarbeit). Von wissenschaftlicher Seite wurde diese Kritik vor allem von einer politisch und gesellschaftstheoretisch aufgeladenen Industrie- und Arbeitssoziologie getragen, die relativ eng mit gewerkschaftlicher Programmatik und mit den politischen Reformansätzen einer an die Macht gekommenen Sozialdemokratie verknüpft war. Kritik am Taylorismus verband sich vielfach mit einer Kritik am kapitalistischen System als

Ganzem. Und es ging auch um dessen Überwindung oder zumindest um seine radikal reformerische Veränderung. Die Arbeiterschaft, damals noch Arbeiterklasse genannt, sollte dabei eine tragende Rolle übernehmen. Daraus soll jetzt keine nostalgische Verklärung der 70er-Jahre werden, zumal die Erfolge der damaligen HDA-Politik zwar durchaus ausweisbar, aber in ihren weiterreichenden Konsequenzen doch sehr bescheiden sind.

2. Vereinbarkeit von Rationalisierung und Humanisierung: die 80er-Jahre

In einer zweiten Etappe, die in etwa die 80er-Jahre umfasst, wurde die Krise des Taylorismus offensichtlicher, und es entwickelte sich in der Arbeitsforschung und auch bei den Gewerkschaften eine regelrechte Gestaltungseuphorie. Sie erreichte ihren Höhepunkt mit den Mitte der 80er-Jahre propagierten neuen Produktionskonzepten. Sie waren das Fanal für eine optimistische Perspektive – schließlich wurde 1984 von Horst Kern und Michael Schumann das Ende der Arbeitsteilung ausgerufen. Es ging um die Vereinbarkeit von Rationalisierung und Humanisierung. Die Gewerkschaften, oder zumindest große Teile von ihnen, wähten sich schon am Ziel ihrer Forderungen. Die Erfolge jener Phase konzentrierten sich auf sogenannte Win-win-Situationen in den Unternehmen, die allerdings nur einen relativ kleinen Teil der Beschäftigten – die sogenannten Rationalisierungsgewinner – betrafen. Dies wurde damals kritisiert, unter anderem auch von uns, die wir dieser Gestaltungseuphorie und auch einer Perspektive der Versöhnung von Kapital und Arbeit sehr skeptisch gegenüber standen.

3. Erfolg und Enteignung der Taylorismuskritik: die 90er-Jahre

In einer dritten Etappe, seit Anfang der 90er-Jahre, erreichte die programmatische Abkehr von tayloristischen Arbeitsmethoden ihren Höhepunkt und gleichzeitig ihre Verkehrung: Die zum neuen Produktionsmodell hochstilisierte, angebliche Abkehr vom Taylorismus trat in Form eines an japanischen Produktionsmethoden orientierten Modells der *lean production* ins Zentrum der Debatte. Die Verkehrung bestand darin, dass dieses Ziel nicht von kritischen Wissenschaftlern oder Gewerkschaftern propagiert wurde, sondern von den Unternehmen, vom Management und ihren Beratern. Mit der Lean-Production-Debatte begann dann auch die Zeit der Berater-Gurus und damit die Zeit der neuen Management-Konzepte, in der die Situation in den Unternehmen von einer Dynamik sich ständig verändernder neuer Reorganisationsansätze erfasst wurde.

Entscheidend ist, dass mit den neuen Management-Konzepten den Kritikern des Taylorismus wesentliche Kriterien ihrer Analyse, vor allem ihrer Bewertung von Arbeit aus der Hand geschlagen wurden. Die neuen Management-Konzepte, die Leitbilder moder-

ner Arbeit und damit auch wesentliche Teile der betrieblichen Realität folgten zunehmend Prinzipien, die gerade die Fluchtpunkte der Taylorismuskritik waren: Flexible und selbstbestimmte Arbeitszeiten, Gruppenarbeit, *job enrichment*, Enthierarchisierung, Selbstorganisation, Mitarbeiterbeteiligung etc. Wenn also die alten Forderungen schon nicht erfüllt wurden, scheinen sie doch so Manches auf den Weg gebracht zu haben. Vertraute Koordinaten der Organisation von Arbeit – Hierarchie, Kontrolle, Fremdrationalisierung, Fremdbestimmung, eingeschränkte Subjektivität, Trennung von Arbeits- und Lebenswelt u.a. – und die hieran gewonnenen Bewertungskriterien – Belastung und Restriktivität, Dispositionsspielräume etc. – geraten ins Wanken. Christoph Deutschmann hat vor zwei Jahren auf dem Soziologentag angesichts dieser Situation die Frage formuliert: „Heißt das nun, dass wir uns einer schönen neuen Welt selbstbestimmter, nicht länger entfremdeter Arbeit nähern, in der die Desiderate der industriesoziologischen Gesellschaftskritik eingelöst sind? Niemand wird darauf einfach mit ‚ja‘ antworten wollen – aber die Industriesoziologie hat Schwierigkeiten genau zu sagen, ‚warum nicht‘.“

4. Heute und morgen: Arbeitspolitik jenseits der Taylorismuskritik?

Nicht nur die Industriesoziologie hat Schwierigkeiten, sondern auch die Gewerkschaften: Mit der Krise des Taylorismus sind auch arbeitspolitische Reformkonzepte, die sich an ihm orientiert und abgearbeitet haben, in der Krise. In unserem Zusammenhang stellt sich die Frage, ob damit nicht auch die Idee einer neuen Humanisierungsinitiative ins Leere läuft, da ihr der Bezugspunkt verloren geht. Nun ist es ja nicht so, dass heute vom Taylorismus nichts mehr übrig wäre. Ganz im Gegenteil: Er hat offensichtlich ein zähes Leben und es gibt in der wissenschaftlichen Szene zwei Lager, von denen die einen, vielfach quantitativ ausgerichtete Forscher, immer wieder die Kontinuität, die Beharrungsmomente des Taylorismus behaupten und nachzuweisen versuchen; daneben gibt es jene, die neotayloristische Ansätze identifizieren und von einer Rekonventionalisierung von Arbeitsstrukturen reden. Das andere Lager wiederum setzt verstärkt auf die neue Qualität in der Arbeit, auf Momente des Umbruchs, auf den Nachweis posttayloristischer Arbeitsstrukturen. Offensichtlich ist es heute schwieriger geworden, klare Entwicklungsperspektiven von Arbeit zu formulieren, als dies früher zu Zeiten der Taylorismus-Kritik noch möglich war.

Versucht eine neue arbeitspolitische Initiative nicht nur in der Form, sondern auch im Inhalt an den historischen Vorläufer anzuknüpfen, so kann sie einerseits zu Recht auf fortbestehende und neue Elemente tayloristischer Arbeitsformen und deren Folgen für die Beschäftigten verweisen, andererseits verfehlt dieser traditionelle Blick all das, was sich jenseits des Taylorismus mit sehr ambivalenten Folgen für die Arbeitskräfte ent-

wickelt hat. Es besteht nicht nur die Gefahr, dass die in der Ambivalenz moderner Arbeit enthaltenen Potentiale für eine positive Entfaltung von Arbeitskraft übersehen und deshalb nicht genutzt werden, sondern es besteht auch die Gefahr, dass nicht hinreichend erkannt wird, wie fortbestehende tayloristische Elemente von Arbeit durch ihre Integration in neue Rationalisierungsstrategien für die Beschäftigten andere Wirkungen entfalten als früher.

Um die Sinnhaftigkeit einer neuen HdA-Initiative und die Frage, ob und wie sie denn an die alte Initiative anknüpfen könnte bzw. wie eine qualitativ neue Initiative aussehen könnte, besser diskutieren zu können, will ich nun eine Einschätzung des Umbruchs in der gesellschaftlichen Organisation von Arbeit vornehmen.

II. Umbruch von Arbeit und seine heterogenen und ambivalenten Folgen

Ich gehe mal davon aus, dass der hier versammelte Kreis mit den Grundzügen der folgenden Argumentation zumindest teilweise vertraut ist, sodass ich sie in sechs kurzen Thesen zusammenfassen kann.

1. Strukturelle Krise des Fordismus – „Kapitalismus als Übergang“

Gegenwärtig ist weitgehend unstrittig, dass der Fordismus-Taylorismus sich in einer strukturellen Krise befindet. Nach unserer Einschätzung dauert die Krise an, und wir haben es gegenwärtig noch nicht mit einer neuen stabilen Formation, sondern mit vielfältigen Reaktionsweisen auf die Krise zu tun, die zu einer unübersichtlichen Gemen-gelage führen:

- Es wird versucht, gegen die Krise die ursprünglichen Antriebskräfte der kapitalistischen Akkumulation in einem neoliberalen Projekt neu zu beleben;
- gegen die Krise werden traditionelle Sicherheiten der fordistischen Formation konserviert;
- gegen die Krise wird auch versucht, den Fordismus selbst weiterzuentwickeln und auf die Spitze zu treiben;
- und schließlich entstehen gegen die Krise Momente eines antifordistischen, postindustriellen Akkumulationsregimes, dessen Konturen gegenwärtig jedoch nur ansatzweise erkennbar sind.

2. Die neue Unmittelbarkeit des Marktes

Trotz unübersichtlicher Gemengelage lassen sich einige strukturelle Veränderungen identifizieren, die wir als neue Unmittelbarkeit des Marktes gegenüber Unternehmen und Arbeitskraft bezeichnen. Zum einen hat sich das **Verhältnis von Produktion und Markt** verkehrt: Die fordistische Einbahnstraße vom Betrieb zum Absatzmarkt zum Konsum hat sich umgekehrt. Auf dem Hintergrund von Marktsättigung und verschärfter Konkurrenz werden die marktrelevanten Spezifika des Produktes und der Preis zum Ausgangspunkt, die Herstellungsprozesse und die Kostenbestandteile werden zur abgeleiteten Variablen. Dies gilt auch für den Kostenfaktor Arbeit. Die Ausdehnung des tertiären Sektors und die Durchsetzung einer qualitativen Dienstleistungs- oder Kundenorientierung verstärkt diese Tendenz. Dieser Prozess ist seit mehr als zwanzig Jahren im Gang, hat jedoch in den 90er-Jahren deutlich das Tempo erhöht.

Eine zweite Verkehrung in der Ökonomie, die erst in den letzten zehn Jahren deutlich wurde, betrifft das **Verhältnis von Geld und Realkapital** und damit das Verhältnis zwischen den Unternehmen und den Kapital- und Finanzmärkten, das sich ebenfalls umzukehren scheint. Ausgangspunkt ist nicht mehr das produktive Kapital in den Unternehmen, das sich seine Finanzierung sucht, sondern das zinstragende und spekulative Kapital und dessen Anlagestrategien auf den Finanzmärkten. Dies verändert auch das Verhältnis von Kapital und Arbeit in den Unternehmen. Hier verkehrt sich tendenziell das Verhältnis von Gewinn und Lohn: Während der Gewinn als Renditemarge zur gesetzten unabhängigen Größe wird, wird der Lohn zur abhängigen Variable. Wir haben es also mit zwei Formen einer Vermarktlichung zu tun, die durchaus in einem widersprüchlichen Verhältnis zueinander stehen, aber zumindest eine gemeinsame Wirkung haben: eine Öffnung der Grenzen der Unternehmen zu den Märkten und eine unmittelbare Konfrontation der Beschäftigten mit den Anforderungen des Marktes.

3. Indirekte Steuerung und Selbstorganisation

Es ist eine neue **marktzentrierte Produktionsweise** entstanden, die die hierarchische Kernstruktur des fordistischen Unternehmens radikal verändert: Die traditionellen Befehls- und Anweisungsstrukturen treten in den Hintergrund. Das Management delegiert Teile seiner klassischen Funktion, nämlich Marktanforderungen und notwendige Ressourcen aufeinander abzustimmen, zumindest teilweise an die Beschäftigten. Zugleich wird der Markt in das Unternehmen hereingeholt, die Rede ist von einer **Internalisierung des Marktes**.

Gleichzeitig wird eine Arbeitsorganisation eingeführt, in der sich die Beschäftigten selbstständig mit unbestimmten Marktanforderungen auseinandersetzen können. Die Beschäftigten sind jetzt zunehmend selbst dafür verantwortlich, den permanenten

Marktdruck zu bewältigen und ihre Leistung zu regulieren. Damit löst sich die für die fordistisch-tayloristische Nutzung von Arbeitskraft konstitutive Trennung von Arbeitskraft und Person partiell auf. Die **Subjektivität der Beschäftigten**, im Fordismus vielfach Störfaktor und oft auch illegale Kompensationsfunktion, wird jetzt zu einem zentralen produktiven Faktor, und dies in doppelter Weise: Das **Prinzip der Selbstorganisation** soll den Beschäftigten zu unternehmerischem Handeln auffordern, d.h. er soll den Einsatz seiner Arbeitskraft, seine Leistungsverausgabung und auch die Rationalisierung seines Arbeitsprozesses selbst steuern. Zum anderen sind die subjektiven Ressourcen von Arbeitskraft gefordert, d.h. ihre kreativen, problemlösenden, kommunikativen Fähigkeiten, ihre Motivation und ihr Engagement. Damit werden Potenziale und Ressourcen ins Visier genommen, die traditionell gerade außerhalb des betrieblichen Gestaltungsbereichs liegen und die jetzt intensiver und expliziter ökonomisch genutzt werden sollen. Es kommt mit der Person als Ganzes auch ihr Leben ins betriebliche Spiel und damit die private Lebenssphäre.

4. Entgrenzung von Arbeit: Flexibilisierung und Subjektivierung von Arbeit

Voraussetzung und Folge dieser neuen Rolle von Arbeitskraft ist ihre **Entgrenzung**, d.h. ihre Herauslösung aus den institutionellen und normativen Regulierungen, die sich in Deutschland in den letzten 50 Jahren herausgebildet haben. Die Entgrenzungsprozesse, die in der öffentlichen Debatte bislang die meiste Aufmerksamkeit erhalten haben, beziehen sich vor allem auf die **Flexibilisierung von Beschäftigung und Beschäftigungsverhältnissen** und die **Flexibilisierung von Arbeitszeiten**. Das hat mehrere Gründe: Zum einen liegen sie im Brennpunkt betrieblicher Einsatz- und Nutzungsstrategien von Arbeitskraft, zum anderen sind sie zentrale Elemente einer früheren Dekommodifizierung von Arbeitskraft. Darin wurde durch Regulierung von Beschäftigung und Arbeitszeit anerkannt, dass die Arbeitskraft eine besondere Ware ist, die an den Menschen als natürliches und soziales Wesen gebunden ist und von daher auch besonderen Schutzes bedarf. Dies wird jetzt sukzessive zurückgenommen. Die ganze gegenwärtige öffentliche Auseinandersetzung um Gesundheit, Renten, Kündigungsschutz und vieles andere mehr geht um diesen zentralen Punkt. Eine Flexibilisierung von Arbeit und Leben verbindet sich deswegen mit einer Entsicherung nicht nur der Arbeits-, sondern auch der Lebensverhältnisse, die sich heute nicht mehr auf bestimmte Beschäftigtengruppen beschränkt, sondern alle, auch die früher Privilegierten ergreift. Was nicht heißt, dass damit die Unterschiede in der Bewältigung ökonomischer Unsicherheit verschwinden – im Gegenteil, sie werden größer.

Entgrenzung von Arbeit, wie sie vor allem in ihrer **Flexibilisierung** zum Ausdruck kommt, und die Anforderungen an höhere **Selbstorganisation** und Selbstverantwor-

tung, nicht nur in den Unternehmen, sondern auch auf dem Arbeitsmarkt und in der Privatsphäre – das sind die beiden zentralen Merkmale einer Veränderung von Arbeit in der gegenwärtigen Entwicklung. Von den Beschäftigten selbst werden diese Veränderungen sehr zwiespältig wahrgenommen: Selbstorganisation und neue Selbstständigkeit heißt ja nicht nur „mehr Druck durch mehr Freiheit“, sondern auch tatsächlich mehr Druck **und** mehr Freiheit. Flexible Beschäftigungsformen und Arbeitszeiten verheißen mehr Unsicherheit, höheren Anpassungsdruck und Risiken für Leben und Gesundheit, aber sie ermöglichen aber auch tatsächlich eine lebens- und bedürfnisadäquatere Gestaltung von Arbeit, eine bessere Vereinbarkeit von Arbeit und Leben.

In Bezug auf die Steuerung der Beschäftigten in und außerhalb des Unternehmens hat die neue Unmittelbarkeit des Marktes eine ambivalente Wirkung: Einer höheren Autonomie und Selbstständigkeit auf der einen Seite steht auf der anderen Seite ein höhere Marktabhängigkeit gegenüber. Der Abbau von sozialen Sicherheiten verweist sie auf marktgängiges Verhalten, auf Selbstvorsorge.

5. Ein neuer Herrschaftsmodus

Diese neue Unmittelbarkeit des Marktes tritt gegenwärtig zunehmend an die Stelle des alten fordistischen **Herrschaftsmodus** der hierarchischen Steuerung. Indirekte Steuerung löst die fordistische Kommandowirtschaft ab. Was heißt das nun für Herrschaft? Wenn hier Hierarchien wegfallen oder sich verflüssigen, entsteht zunächst einmal ein Machtvakuum. Diesen Eindruck kann man teilweise haben, vor allem dort, wo Unternehmen und ihr Management selbst nicht mehr in der Lage sind, Anforderungen des Marktes zu bewältigen, und die Beschäftigten selbst damit zurechtkommen müssen. In der Regel bedeutet indirekte Steuerung jedoch nicht, dass der erweiterte Zugriff auf Arbeitskraft und deren produktive Potenziale ohne Kontrolle auskäme. Veränderter Zugriff auf die Leistungspotenziale von Arbeitskraft heißt zwar im Prinzip, Leistung durch die Gewährung von Autonomie sicherzustellen. Gleichzeitig werden jedoch durch neue Steuerungs- und Anreizsysteme in indirekter Form Leistungsziele und Vorgaben gesetzt und auch kontrolliert. Dies geschieht meist mit Hilfe von Kennziffersystemen auf der Basis informationstechnisch gestützter Transparenz von Prozessdaten. Zunehmende informationstechnische Durchdringung liefert die Möglichkeit neuer Formen zentralisierter Kontrolle, als Gegengewicht zur zentrifugalen Bewegung dezentraler Produktionsstrukturen.

III. Von der „humanen“ zur „guten“ Arbeit – Neue Bedingungen für arbeitspolitische Initiativen

1. Was bleibt von der alten HDA-Initiative?

Humane oder menschengerechte Arbeit war der politische Gegenentwurf zur fordistisch-tayloristischen Arbeit, deren zentrale Merkmale sich aus ihrer betriebsförmigen Einbindung in eine hierarchisch bürokratische Organisationsform ergeben. Bezugspunkt war die Gestaltung von Arbeitsbedingungen im engeren Sinn: Es ging zum einen um den Abbau von Belastungen durch Veränderung technischer Normen und zum anderen – bei der Arbeitsstrukturierung und Arbeitsgestaltung – um eine organisatorische Veränderung der Arbeitsteilung, aber auch hier meist eng begrenzt auf einzelne Arbeitsvollzüge. Fokus war der fordistische Großbetrieb im produzierenden Gewerbe. Veränderung von Arbeitsbedingungen konnten sich auf weitgehend regulierte und normierte Formen der Steuerung von Arbeit (Arbeitszeit, Arbeitsort, Leistung, Entgelt etc.) beziehen. Das Ganze basierte auf einem Reproduktionsmodell, das vom männlichen Alleinverdiener geprägt war.

Wie wir wissen, ist vieles, von dem was in der alten HDA-Initiative im Zentrum stand, heute nicht einfach verschwunden – seien es Umweltbelastungen, körperliche Schwerarbeit, restriktive und monotone Arbeitssituationen u.ä. Vieles hat aber an Bedeutung verloren, und vor allem sind neue Belastungen und Risiken dazugekommen, die sich aus den beiden zentralen Tendenzen einer Flexibilisierung und Subjektivierung von Arbeit ergeben. Aber mit einer einfachen Erweiterung des Belastungs- und Risikokatalogs hat man noch keine Perspektive für eine neue HdA-Initiative gefunden. Was sind nun die Anforderungen für eine neue HdA-Initiative?

2. „Gute Arbeit“ – Neue Anforderungen an arbeitspolitische Initiativen

Ich will mich auf jene Anforderungen beschränken, die sehr grundsätzlich die bisherige Arbeitspolitik, vor allem die der Gewerkschaften, in Frage stellen. Sie gelten damit nicht nur für eine Humanisierungsinitiative im engeren Sinn.

Im Gegensatz zu dem Leitbild „Humane Arbeit“ oder „menschengerechte Arbeit“, hinter dem vor allem das normative, naturwissenschaftliche Menschenbild der Arbeitswissenschaften mit dem Anspruch objektivierbarer Kriterien steckt, bleibt das Leitbild „Gute Arbeit“ zunächst vage und diffus. Damit entspricht es zwar der gegenwärtigen Unübersichtlichkeit und Ungewissheit in der Entwicklung von Arbeit, aber es meint sicher

mehr als nur dieses Eingeständnis. Ich will das Label „Gute Arbeit“ im Folgenden etwas eigenwillig aus meiner Perspektive interpretieren.

- Der Begriff der „Guten Arbeit“ reflektiert die neue Rolle des Individuums oder präziser der Person in der Arbeit und damit auch die Bewertung von Arbeit: Sie wird individueller und subjektiver. Eine Gestaltung und Veränderung von Arbeit ist nicht mehr möglich, ohne die individuellen Interessen der Beschäftigten einzubeziehen. Das mag banal erscheinen, bedeutet aber – ernst genommen – eine radikale Wende in der gewerkschaftlichen Arbeitspolitik: das Ende der Stellvertreter-Politik.
- „Gute Arbeit“ reflektiert die zugespitzte Ambivalenz in der Entwicklung von Arbeit. Die Tatsache, dass Arbeitskräfte bereit sind, sich mit „Haut und Haaren“ auf die Arbeit einzulassen, hat damit zu tun, dass sie ein Bedürfnis nach selbstbestimmter Arbeit haben, sich in der Arbeit entfalten, sich selbst verwirklichen wollen. Dies ist die große Ressource, auf die die Unternehmen gegenwärtig zugreifen. Wenn dann die Versprechen der Selbstorganisation nicht eingelöst werden, wenn Überforderung befriedigendes Arbeiten nicht mehr zulässt, wenn Belastungen und Gesundheitsgefährdungen zunehmen, dann entstehen subjektiv erfahrbare Widersprüche. Arbeitspolitik greift bislang nur die Risiken und Gefahren, aber nicht die positive Seite der Widersprüche auf: die Potentiale von individueller Entfaltung und Selbstverwirklichung. Die Perspektive einer Befreiung aus entfremdeter Arbeit gab es auch schon in der alten HDA-Initiative: als Mitbestimmung am Arbeitsplatz, als Demokratie im Betrieb und in den diversen Beteiligungsformen. Sie hatte damals jedoch keine reale Chance. Heute kommt die Selbstbestimmungsperspektive im Gewand neuer Autonomie und Selbstständigkeit von der Kapitaleseite ins Spiel, als notwendige Voraussetzung erweiterter Verwertung. Das mag man perfide nennen und es bedeutet auch nicht die Aufhebung von Entfremdung, aber es bringt neue Potentiale für Arbeitspolitik ins Spiel.
- Sieht man das Label „Gute Arbeit“ etwas dialektischer, so reflektiert es auch, dass nicht nur auf der Seite der Beschäftigten für eine Bewertung von Arbeit immer weniger objektivierbare Kriterien zur Verfügung stehen, sondern auch für die Betriebe, wenn sie menschliche Arbeitsleistung bewerten. Was „gut“ an der menschlichen Arbeit ist, hängt von ihrem Ergebnis ab – und darüber entscheidet zunehmend unmittelbar der Markt (Finalisierung der Leistungs politik). Dieses sich neu strukturierende Verhältnis von Individuum und Markt entsteht gegenwärtig in neuen Formen indirekter Steuerung, die vorrangig Steuerungsformen

von Arbeit sind. Die Parameter der Steuerung von Arbeit entfalten auf diese Weise zunehmend den Charakter von außen, d.h. vom Markt kommender „Naturgesetze“. Damit werden die alten Stellschrauben von Arbeit, die in die technischen/organisatorischen Strukturen betrieblicher Organisation eingelassen sind, zunehmend obsolet. Eingetübte Formen betrieblicher Arbeitspolitik, insbesondere Leistungs-, Arbeitszeit- und Beschäftigungspolitik verlieren ihre Wirkung. Dies gilt auch für all das, was man zu HDA-Zeiten Gestaltung der Arbeitsbedingungen nannte. Arbeitspolitik muss deshalb die Einflussmöglichkeiten auf die Kontextbedingungen indirekter Steuerung überprüfen. Dabei wird es entscheidend, die Interpretationsmacht über den Markt, d. h. die Umsetzung von Marktverhältnissen in betriebliche Kennziffern in Frage zu stellen. Wie weit dies über Ausweitung von Einfluss- und Mitbestimmungsmöglichkeiten gelingt, ist schwer abzuschätzen. Dies wäre jedoch nötig, um die Ohnmacht bei indirekter Steuerung zu durchbrechen.

Ich will auf die anderen Punkte hier aus Zeitgründen nicht mehr im Einzelnen eingehen. Sie formulieren *erstens* Anforderungen an Arbeitspolitik, die sich aus der Erosion betrieblicher Organisationsformen ergeben, ihrer „Auflösung in den Markt“ – und damit auch aus der tendenziellen Auflösung betriebsförmiger Arbeit. Betrieb und betriebliche Arbeit waren die Eckpfeiler gewerkschaftlicher Arbeitspolitik. Ein Beispiel ist die Bindung sozialer Sicherheit an den Betrieb, die gegenwärtig durch flexible betriebliche Beschäftigungspolitik und die Anpassung der Gewerkschaften daran einerseits verstärkt wird und andererseits generell in Gefahr gerät, weil sie die ökonomische Unsicherheit von Beschäftigten und Nichtbeschäftigten erhöht. Betriebliche Arbeitspolitik verliert an Einflussmöglichkeiten, die überbetriebliche Ebene wird in neuer Weise zu einer zentralen Gestaltungsebene. Ein *zweiter* Punkt ist die Verschränkung von Arbeit und Leben und damit auf das Verhältnis von „guter Arbeit“ zu „gutem Leben“ soll hier nicht mehr eingegangen werden.

Eine Schlussbemerkung noch zum *letzten* Punkt, „Gegen die Vermarktlichung den Eigensinn der Arbeit setzen“:

Wie wir in der Geschichte der Arbeitspolitik, die ich zu Beginn dargestellt habe, gesehen haben, hatte die Humanisierungspolitik sich zentral mit dem Problem der Vereinbarkeit mit betrieblichen Rationalisierungsstrategien auseinanderzusetzen. Ein arbeitspolitisches Projekt „Gute Arbeit“ hat es verstärkt mit der Frage zu tun, ob es mit Tendenzen der Vermarktlichung vereinbar ist (Stichworte: Wettbewerbsfähigkeit, Standortpolitik). Die Chancen einer Win-win-Situation für einzelne Betriebe und Beschäftigten-

gruppen bestehen auch hier. Die Gefahren der Vereinnahmung sind jedoch hier noch höher einzuschätzen.

Gegen die Maßlosigkeit des Marktes hilft nur die Eigensinnigkeit der Arbeit: Kriterien für gute Arbeit sind autonom aus der Arbeit, aus Interessen der Individuen und aus dem Stellenwert, den die Arbeit in ihrem Leben einnimmt, zu ziehen. Nicht unbedingt ein neuer Gedanke in der Geschichte der Arbeit, aber einer, der heute besonderes Gewicht erhält.